

企業コミュニティとキャリア形成・人材育成：大卒ホワイトカラーを中心に

著者	佐藤 厚
出版者	法政大学キャリアデザイン学会
雑誌名	生涯学習とキャリアデザイン
巻	14
号	1
ページ	21-47
発行年	2016-10
URL	http://hdl.handle.net/10114/12698

企業コミュニティとキャリア形成・人材育成

—大卒ホワイトカラーを中心に—

法政大学キャリアデザイン学部教授 佐藤 厚

1 問題意識

(1) 企業コミュニティと個人のキャリア

主として1990年代半ば以降から21世紀初頭にかけて（したがって景気変動に着目すると、バブル崩壊後の平成不況からリーマンショック後の時期を念頭に置いて）、日本の企業コミュニティの持続の相と変化の相に注目しつつ、それと軌を一にしつつ浮上してくる個々人のキャリア、人材形成という概念のもつ意義と課題を明らかにすること、これが本稿の最も基本的なねらいである。

ところでいまなぜキャリア形成の問題を企業コミュニティとの関連で考察することが意義あることなのか。企業コミュニティの変化と労働者のキャリアとはどのような関係にあるのか。稲上（1999）によれば、日本型雇用システム＝企業コミュニティには、成員に対する長期的生活保障と長期的能力開発という二つの編成原理が働いており、この編成原理を制度的に支えているのが、長期的安定雇用と年功序列、およびOJTプラスキャリア管理による人的資源形成メカニズムである。しかしながらこの企業コミュニティは変化しつつある。環境変化により、コミュニティの範囲が縮小する（佐藤博樹 1999, pp.37-9）、コミュニティの内部が競争的になる、などは変化の相を示す例である。Inagami and Whittaker（2005）が解明したこの間の大メーカーの動向——組織ヒエラルヒーのフラット化、株主重視の金融化、会社、部門、個人レベルでの成果重視の分権型責任経営

と人事制度、会社組織への忠誠心よりもより限定的な仕事に貢献する創造的人材の活性化——はいずれも変化の相に馴染むエビデンスである。つまり「企業コミュニティは市場サイドに寄った」¹⁾。それは、企業コミュニティの基盤をなしてきたはずの長期に及ぶ雇用保障と能力開発、さらにその制度的支柱であるOJTプラスキャリア管理による人材形成のしくみにも影響を及ぼす。さらに企業コミュニティが担ってきた長期雇用保障と能力開発の比重が低下していくとすれば、成員の自立や自己責任が促されていくことになるにちがいない。すると個々人の側も自らのキャリア志向や能力開発のしかたについて考える余地が高まる。企業コミュニティが変化し、「市場寄り」になると、改めて個々人のキャリアや人材形成という言葉の重みが増すことになるといえるだろう。

企業コミュニティの変化とキャリアとが出会う地点の一つはここにある。またいまなぜキャリアなのか、という問いかけを、企業コミュニティの変化と関連付けて考察する意義はここにある。

(2) 個人のキャリアを捉える視点

一方、この課題遂行には、個人のキャリアを分析するための観察眼を磨く必要がある。既にキャリア志向という言葉が使われたが、このキャリア志向という概念は、もともと方法的には、行為者による状況への定義付け（主観的視点）と労働市場の内部化という客観的視点とを見失うことなく労働者の意識を内側から理解するために工夫され

た概念だ（稲上 1981, pp.22-23）。すると、キャリア志向という概念は、労働者が企業で長く働くという客観的事実への視点（＝外的キャリアへの視点）とその企業で長く働く個人の側からする主観的視点（＝内的キャリアへの視点）の二つをもつといえる。本稿では、社会学者によって開発されたこのキャリア志向という概念の特長ともいえる主観・客観双方の視点の持ち味を援用してみた。

だがキャリア志向の持ち味はこれにつかない。キャリア志向という言葉には、キャリア志向の多様性及び個人の組織への関わり方の違いという含意がある。「管理職志向のばあいがいずれの項目に対しても最も肯定的あるいは積極的であり、ついで専門職志向、役付者志向、勤め上げ志向、成り行きまかせという順序でその図柄が小さくなる」（稲上 1981, p.73）。つまりキャリア志向には、個人による差異があり、このキャリア志向を軸に個人の組織への関わり方が正負の相関をもって関連しているのだ²⁾。すると、個人のキャリアを組織がどう支援し管理するかは個人にとっても組織にとっても大きな意味を持つ。

本稿では、こうした社会学的なキャリア志向という概念に加えて他のディシプリンのキャリア研究の特長を生かしながら、この間のキャリア環境の変化とキャリアに関する研究成果を考察する。キャリア研究の視点には、a) 客観的（外的）キャリアの視点と、b) 主観的（内的）キャリアへの視点の二つがあるが、上記の主観・客観双方の視点をもつ社会学者の「キャリア志向」は a) と b) 双方重視型のアプローチを特長とする。もとよりキャリア研究の方法はこれに限られない。この a) と b) のどちらを重視するかによって、キャリアの研究系譜を以下のように分けてみることができる³⁾。

a) のキャリアへの客観的視点を重視する系譜は、労働経済学者による知的熟練論が代表的なもので、組織内キャリアのヨコの異動と縦の昇進の組み方が仕事の効率にどう影響するか、という関心の下に研究を蓄積してきた。ここでは、キャリ

アとは、主に組織内キャリアでの異動と昇進、インフォーマルな OJT の集積として想定されていることから、外的、客観的な視点が重視されることになる。

一方、b) の視点の研究のほうは、心理学的視点や教育学の視点からのキャリア研究を挙げることができるだろう。これは個人のキャリアを個人自らがどのように受け止め、解釈し、意味付けしているか、その内的世界について主観的視点からアプローチするものだ。

人材形成とキャリア形成は企業コミュニティ維持にとって重要な機能要件をなしてきたが、企業コミュニティが変化しつつある中で、個人の人材形成とキャリア形成の比重が増してきた。一方、その個人のキャリアに接近する際の観察眼の検討も欠かせない。

以下、本稿ではこうしたキャリアへの観察眼の持つ特長を意識しながら、個人のキャリア形成に関心を寄せた研究のサーベイを試みることにしたい。

2 内部労働市場の生成と衰退——いまなぜキャリアが問題なのか？

改めていまなぜキャリアが問題なのか。以下では、人材形成を含めた形でキャリアが問題になってきた背景を押さえるために、企業コミュニティを内部労働市場としてとらえ、その生成と衰退を主としてアメリカを中心に長い時間軸の中で振り返る。キャリア形成及び人材形成がクローズアップされてきた背景を理解するには、比較的資料に恵まれている内部労働市場（及び教育訓練や人事管理）に注目することが有益と考えるからである。

(1) 人材育成の場としての内部労働市場およびその形成過程

内部労働市場は人材育成の場としての機能を持つが、内部労働市場の形成には長い歴史があった。1916年の労働史研究には、内部労働市場を「よ

き仕事」とし、それには内部昇進とキャリアが伴う、という考え方がみられる。「最も重要なのは、キャリアと昇進に関する職業主義者の扱いを、人事管理者が摂取したことである」。『反復的な工場労働が十分なキャリアを必要としている工場を私はほとんど知らない』。… 職業指導運動に密接に結びついていた諸組織・個人は、労働者の企業内昇進プランの推進にとりわけ強い関心を示した」（ジャコービィ 1985→1989, pp.126-7）。

ここには後に内部労働市場と呼ばれることになる萌芽的な要素が示されている。ところが、その65年ほど後には次のような記述がなされることになった。「1980年代末から1990年代初めにかけて、長い在職期間をもつ男性管理職の雇用安定が急激に悪化した。長期雇用と十分な諸給付の提供をこれまで誇ってきた企業群——コダック、デジタル・イクイップメント、IBM——も、今では数千人もの従業員を解雇し、中間管理職に暗黙裡に約束していた生涯に及ぶキャリア型の仕事をシュレッダーにかけたのである」（ジャコービィ 2005, p.153）。

この間に一体何があったのか——。この検討を本稿では、内部労働市場の形成過程を3つの時期区分、つまり①1880年から1910年代までを労務管理なき時代、②1910年代から1970年代までの人事管理の受容と成長期、③1980年代から2000年初頭にかけてのILM型伝統的モデルの変質及び衰退期、に分けて行う。ここで①は内部労働市場形成以前の時期に、②は内部労働市場の形成期に、③は内部労働市場の変質及び衰退期に、それぞれ対応する。

（2）時期区分にそった傾向

＜①の労務管理なき時代＞

この時期は職長たる親方によって労働が統制されていた時代であり、そこでは会社—親方—子分という間接的統合が主流であった。労務管理が浸透した直接的管理ではなく間接的であったのは、管理はもっぱら親方が体得した技能によってなされていたからであり、その技能にゆえに、労組活

動家、人事管理者たちと対立する関係にあった。労働移動も高かった。この時期はいみじくもジャコービィがいうように「労務管理なき時代」だったのである。会社組織に、人の採用、配置、異動、昇進、賃金支給のルールをつかさどる人事労務管理機能がなかったという意味では、この時期を内部労働市場形成以前の時期と括ることが許されよう。

＜②1910年代から1970年代までの人事管理の受容と成長期＞

この時期は、内部労働市場が形成され始めた時期である。というのも、組織において、労働力の価格付けと配分が一定のルールと手続きで決められているとき、そこに内部労働市場が形成されているといわれるが（ドリンジャー・ビオレ 1971→2007）、それは組織に人事管理のルールが形成されていることと同義であるから、内部労働市場の形成は人事管理及びそれを担う部署の形成を伴うことになるからである。内部労働市場においては、人事機能を担う部署＝人事部が一定のルールに基づいて労働者を統制するので、直接的管理が浸透する。この親方請負制＝間接的管理から直接的管理への転換を促したのが、テイラーの科学的管理法であった（テイラー 1911→1969）。時期的には1910年～20年代のことである。

「良き仕事」とは内部昇進を伴うものだ」という言明もちょうどこの頃になされた。またスリクターが、当時の工場に昇進制度がないと批判したのもこの頃のことだ（ジャコービィ 1985→1989, p.127）。1950年代になると、GEでは大規模で官僚制的な経営階層組織を構築し大量の大卒採用者の大半をプログラムにのせて人材育成をはかっていたことが当時の記録からわかっている。

＜③1980年代から2000年初頭にかけてのILM型伝統的モデルの変質及び衰退＞の時代

この時代は、②の時期に形成された内部労働市場型伝統的モデルが変質し始めた時代である。「これまで市場の力を緩和させてきた多様な内部労働

市場の調整機能が低下し、外部の市場原理への依存を強めようとする動向」が生じてきた、というキャベリの指摘はこの時期に生じた変化の本質を捉えたものだ（キャベリ 1999→2001）。また冒頭に引用した「中間管理職に暗黙裡に約束していた生涯に及ぶキャリア型の仕事はシュレッターにかけられた」というジャコービの見方もこれと共鳴している。内部育成ではなく外部採用が増加してきたこと、また特定企業に長期にわたって勤務する者が減少してきたこと、これまで長きにわたって雇用を保障してきたとされる大企業でもダウンサイジングやリストラクチャリングを敢行するようになったこと、製品市場の環境は急速に変化し、不確実性が高まっている一方で、需給両面にわたる正確な予測は困難であることから、従来の人員計画のプロセスは硬直的との印象が免れないこと、ゆえに人件費コストが企業にとって大きな負担になり始めてきたこと——。こうした現象はいずれも<②の時代=内部労働市場の形成時代>が次第に変質しつつあることを告げている。

(3) 日本の場合

一方、日本の場合ではどうか。職業訓練史の時期区分によると、幕末から明治 30 年頃（1907 年）にかけては、新技術を外国人技師から伝習した「技能伝習制」や親方職人下での「徒弟制」による技能形成が主であったから、この時期は、企業内人材育成の以前にあたる（隅谷 1970）。そこで内部労働市場形成時期のメルクマールを、企業での訓練学校（や養成工制度）、もしくは新規学卒採用の普及時期とするなら、それは 20 世紀初頭から前半とみることができる。隅谷（1971）によると、養成工制度は、大工場での機械工業化に伴い、大量の熟練工が必要とされ、組織的に職工養成がなされた 1907 年～1945 年頃とされている。また新規学卒採用の普及は 1920 年代であるとされる⁴⁾。ちなみに官営八幡製鉄所の場合、1897 年から 1919 年頃は帝国大学出身者の高級技術者を獲得していたが、「随時行われる中途採用とは截然と区別されるカテゴリーとして把握され、職員

の採用管理の中核に位置付けられる」ようになるのは、1920 年代後半である（菅山 2011, pp.128-132）。

内部労働市場の形成がおよその時期だとすると、日本の場合の衰退期は、バブル経済崩壊後の 1990 年代であろう⁵⁾。長期的な職業能力開発の推移を分析した研究によると、「1970 年代～1990 年代とくらべて 2000 年代前半は雇用者の企業内訓練の機会が低下した」とされる（原 2014）。またこれまで安定雇用を誇ってきた日本を代表する大企業でも倒産が発生し（山一証券と北海道拓殖銀行の破綻）、中高年管理職を標的としたリストラクチャリングや早期退職が社会に衝撃を与えた。人事制度のしくみも、正社員を対象としたこれまでの長期雇用の規範の及ぶ範囲は狭まり、規範の及ばない非正規雇用が 90 年代後半から 2000 年初頭にかけて急増した。また 90 年代後半からは学生の就職難が表面化し、「就職氷河期」や若年非正規労働者を指す「フリーター」という用語がポピュラーになった。

このようにアメリカと比べて遅れてではあるが、日本でも内部労働市場の衰退を告げる出来事は生じていた。日本の場合、1985 年から 90 年代にかけて見落とせないのが、公共職業訓練政策の変化である。すでにみたように日本の場合、20 世紀初頭期から養成工制が主導し、その後も事業主への支援を通じた能力開発支援、つまり「会社主導型の能力開発」が職業訓練政策の基調をなしていた。しかしその基調は 1985 年、これまでの職業訓練法から職業能力開発基本法へと改正されたことを機に変化を遂げていく。文脈上とくに重要なのは、第 5 次基本計画（平成 3 年度から平成 7 年度）であり、職業構造の変化やサービス経済化を背景に、ホワイトカラーを始めとする高度訓練システムの整備と訓練機会の支援を、これまでのように事業主に対してではなく個人に対して行うことになった。職業能力開発政策の「個人主導型能力開発」への転換と呼ばれるゆえんである。組織主導型から個人主導型へと舵を切り、ホワイトカラーを対象とする職業能力習得制度（ビジネ

スキャリア制度)がクローズアップされた背景には、リストラクチャリング、人事制度の成果主義化、出向・転籍、非正規雇用、アウトソーシングの増加といった労働市場の変化があったのである(職業能力開発行政研究会 1999)。

組織主導型キャリアから個人主導型のそれへの移行は、それを主導した諏訪(1999)によるキャリア権の提唱となって展開されていくことになる⁶⁾。

以上、個々人のキャリア形成と人材形成という言葉が浮上してくる背景について、内部労働市場の衰退という視点からやや長い歴史的スパンの中で考察してみた。だが、そもそもキャリア研究とはどのような研究を指すのか。この点については3で考察することとしたい。

3 キャリア形成と人材形成を考える 視点と本稿の三つの視点

ここではキャリアを、人が長い時間スパンの中で経験する仕事と生活及びそこから生じる意識と定義しよう。人のキャリアは、いろいろな要因から影響を受ける。複数の要因群を大きくⅠ外的キャリアに関わる要因もしくはキャリアが埋め込まれている文脈的要因(法や制度、政策などのレベル、学校や企業などの組織レベル、家族レベルなど)と、Ⅱ内的キャリアもしくは個人の視点に関わる諸変数(能力、態度、適性などの個人的資質やキャリア志向、キャリア自律などのキャリアの性質を示す変数、さらに性別、年齢、職種、最終学歴など)とにわけることができる。キャリア研究とはこうした要因や変数群を想定しながら、どういう場で(Ⅰ)、どういう主体が(Ⅱ)、どういう経験や活動をすることで(Ⅲ)、どういう結果に至るか(Ⅳ)についての理論的、実証的な研究ということが出来る(佐藤 2013b; 2014)。

すると、伝統的なキャリア研究は、主として特定大企業という場で、男性正社員が、長期にわたって仕事を経験しながら、どのようにスキル形成や能力開発をしているか、に関心を寄せてきたとい

える。しかしながら、既述のように環境変化の中で、これまでは暗黙裡に当然視されてきた前提が、変化しつつあり、それを改めて問い直す必要があるのも事実である。

2では企業コミュニティもしくは内部労働市場形成以前期→内部労働市場の形成期→内部労働市場の変質・衰退期という歴史のなかで現在の位相をとらえてみた。本稿でいう企業コミュニティの変化は、このうちの内部労働市場の衰退期にあたる。そしてその企業コミュニティの変化は、個人のキャリアと人材形成という言葉への関心を高める。ここで企業コミュニティの「変化」とは、三つの意味を持つ。一つは、企業コミュニティの範囲が狭くなることである(例えば成員である正社員の減少と非正規の増加)。二つは、企業コミュニティ内が競争的になることである(例えば、短期目標に追われ、学習時間がとれない、あるいは職場での教えあう関係が困難になるなど)。三つは、企業コミュニティの成員に「自立」「自律」といった新しい内面規範の形成を促すことである(例えば、人に依存せず自律的に学習すること、コミュニティまかせではなく自分で自分のキャリアを考えること)⁷⁾。

本稿では、こうした「変化」を示す諸現象のなかでも、1990年代後半から現在までで、関心を呼んだテーマとして以下の三つを取り上げてみたい。

第1は、キャリアの入り口、若年者の初期キャリアへの関心の高まりである⁸⁾。学校教育から企業への移行過程にも若年フリーター問題に代表されるキャリアパスの変化が表面化し、学校側での対応としてのキャリア教育の取組みや教育の職業的レリバンスの強化などの必要性が指摘されてきた。

第2は、組織フラット化や管理職ポストの不足等を背景に、個々人の内的キャリアもしくは個人の属性やキャリア志向に関わる変数——例えば、性別、年齢、職種、学歴、働く意欲、価値観など——の点で多様な労働者を想定しながら、管理職昇進以外のキャリア志向者、さらには複数企業を

視野に入れたキャリア志向者などを想定した研究への関心が高まった。知識労働者のキャリア発達に関する研究や転職者のキャリアの研究などがその例である。

第3は、高齢化の進展にともない、また高年齢者雇用安定法の改正にともない、60歳代前半期までの就業機会、さらに職業キャリアだけでなく高齢期の仕事からの引退過程及び引退後の生活までの生涯キャリアという時間スパンの中で捉え、生きがいや自己実現に及ぼす要因がいかなるものかの考察も重要な課題となってきた。

総じて、これらの三つの研究テーマの背景には、先の企業コミュニティの「変化」の三つの意味が含まれている。

以下では、これら三つのテーマ群にそってこの間の主要な研究についてサーベイすることとする⁹⁾。

4 企業コミュニティの変化と初期キャリア

(1) 企業コミュニティに入る手前の初期キャリア問題の意味するもの

初期キャリアに位置する問題は、若年の企業コミュニティへの参入が困難になることに起因する。これは企業コミュニティの変化のうち範囲の縮小と深く関わっている。

ところで、企業コミュニティは人材形成の主要な場であり、日本の場合、職業能力の形成がもっぱら入社後の企業コミュニティ内部での長期に及ぶOJTをベースとした訓練によってなされてきた経緯からすると、その範囲縮小は、若者の正社員就職の縮小→良好なOJT機会の低下を意味するだけでなく、企業の側からする成員の訓練可能性の劣化という問題をも招く可能性がある。ひいてはそれは冒頭に記した企業コミュニティの編成原理及び機能要件である成員の長期的能力開発の維持が脅かされる危険性を秘めている。このことは企業の外側に人材形成機能を補完する場を設ける必要性を高めるが、人材形成機能を補完する場

の一つは学校教育であるだろう。そこで以下では、学校から就職への移行を含む若年初期キャリア問題を、学校教育と企業内教育訓練との接続問題として位置付けながら、＜学校教育―就職―入社後訓練機会＞という枠組みの中でこの間の調査研究をサーベイする。

(2) 学校教育から企業社会への移行

図1は、学校から企業社会への移行が変化したことに伴う問題を考察するための概念図である。1990年、つまり1980年代までは、学校から企業社会への移行は、円滑に行われていた。ところが1990年代に入り、学校から企業社会への移行に揺らぎがみられ、学校を卒業しても就職しない（あるいは出来ない）若年無業者が増加してきた。この揺らぎの背景には、「学生や生徒を送り出す側の要因」と「受け入れる側の要因」、そして「送り出す側と受け入れる側の調整要因」がある（耳塚2005）。

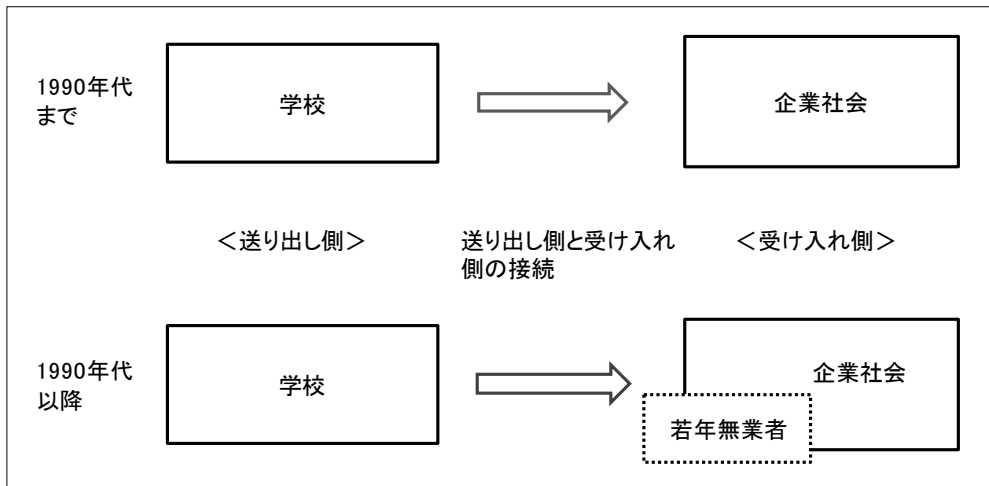
まず高卒の場合、受け入れ側要因で大きいのは、労働市場の狭量化である。これは高卒労働市場が最も減少幅が大きかった。「1990年代初期までに150万人を超えていた高卒求人数は2002年には30万人を割り込んで24万人まで激減した。高卒求人倍率は3.32倍（92年）から0.90倍（03年3月）へと急激な低下を見た」。

つぎに送り出し側要因では、進路指導の可能性重視型（実際になれるかどうかを重視）から主観的価値重視型（本人がなりたいことを重視）への変化によって、実際に「可能な選択肢へと生徒たちの志望を水路づけて、職業社会へと配分する機能を弱体化させた」（耳塚2005, p.24）ことが大きい。

最後は送り出しと受入の調整要因であるが、高等学校の場合、これまでの調整のしくみ（指定校制、校内選考、一人一社制）が、90年代の求人減のもとで機能しなくなったことが大きい。

つぎに大卒の場合である。まず大学進学率については、男女とも一貫して拡大傾向にあり、それはとくに女性で顕著である。また大卒者内での

図1 学校から企業社会への移行の変化の概念図



(出所) 筆者作成。

就職率は、いわゆる「バブル期」までは80%前後の高水準で推移していたが、その後急低下し、2005年頃から再上昇しているが「バブル期」の水準には達していない。さらに、最近の大卒労働市場については、大学進学率の上昇は、求人倍率を低下させないが、私大の割合が高まるとマイナスの影響を及ぼすこと、進学率の上昇は就職率に悪影響を及ぼしていること、私大の就職率は、景気変動の影響を受けやすいが、工学部は他より影響を受けにくいこと、などが指摘されている（太田 2012）。この分析結果からは、私大はこの間進学率拡大に寄与してきたが、その中には、就職で苦戦を強いられている学校が少なくないことが示唆されている。この結果は就職に関する学校間格差や学校歴格差と整合的である。

つまり大卒就職の場合は、高卒ほどではないが、依然厳しい点では変わりはない。一方大卒と高卒で異なるのは、大卒の場合、進学率の上昇に伴う学校間格差が顕在化していること、また調整システムの要因として、就職活動や教育内容の職業的レリバンスに関わる問題の比重が大きい、という点がある。

このように高卒にせよ大卒にせよ、学校から企業社会への移行に揺らぎが生じている。では、こ

うした揺らぎが若者のキャリア形成、人材育成面でなぜ大きな問題となるのか。

それは、日本の職業能力形成が、あまりに企業内教育訓練に依存してきたからである。

教育訓練は、一般的教育訓練（例えば普通高校での訓練など）と職業に関わる職業的教育訓練（職業高校での訓練など）に区別できる。また教育訓練は学校在学中の職業訓練（Initial Vocational Education and Training. IVET と略）と学校卒業後の職業訓練（Continuous Vocational Education and Training. CVET と略）に区分できる（仁田 2012）。

日本の場合、IVET にあたるのは、職業的教育訓練ではなく、もっぱら一般的教育訓練が主流であり、CVET にあたるのは、もっぱら企業内教育訓練、それも主に OJT に任されているといっても過言ではない。端的にいうと、学校では（職業との関連の弱い）一般的教育をうけ、その後の職業訓練は企業内の OJT が担っているということだ。

中卒から普通高校を経て大学への進学が主流になり、職業高校への進学者は多くないこと、また公共職業訓練校は概して、在職者の向上訓練や離職者訓練が主であり、学卒訓練は低調であること

などがその背景にある¹⁰⁾。

とすると、企業内教育訓練機能が低下することは、若者が必要な職業能力を習得し訓練する最大の場合と機会を喪失することにつながる。学校から企業社会への移行の揺らぎが大きな問題となるのは、職業能力及びそれと連動したキャリアを形成する場と機会、つまり企業内での長期に及ぶ仕事経験と OJT による獲得機会を失うからに他ならない。しかも肝心の OJT 機会は雇用されなければ獲得できない。換言すれば、学校から企業社会への移行の揺らぎにこれほど大きな関心が寄せられるのは、日本の職業能力がいか企業内教育訓練と OJT に依存してきたかを映しだしているともいえる。

(3) <大学での教育・学習→就職活動→入社後の学習>枠組みにおける論点

すでにみたように、日本では、高度経済成長期から 1980 年代までは学校から就労への移行は比較的円滑なものであった。だが、90 年代半ば以降、学校から企業社会への移行期におけるさまざまな変化が指摘されるようになってきた。大学から企業社会への初期キャリアにおける変化への関心は、いくつかのテーマ・論点にわけることができる。人材育成の観点からみて重要なものとして以下が指摘できる。

第 1 は、学校を卒業してもそれに見合った就職ができない、また就職しても早期に離職してしまう、という問題である（小杉 2010；小川 2013；尾形 2013）。例えば学校を卒業してフリーターになったが希望する正社員としての就職先が見つからない。また若年フリーターからみて学校教育はあまり役に立つものとして認識されていない、という問題などはその例である。意欲がありながら非正規正社員のままでいることは、育成の最重要要素である良好な OJT 機会へのアクセスの制約という意味でこの論点は重要である。

第 2 に、学校歴が就職機会とどのように結び付いているのかという論点が出てくる。従来までも、学歴というものが、どのようなメカニズムで就職

前と就職後での格差を生み出すのか、について関心が寄せられてきたが、ユニバーサル段階（マーチン・トロワー）に入った今日、大学間の格差は着実に広がりつつある。就職というものを入社後の OJT 機会や良質な仕事経験＝昇進機会を得る最初のステップとして位置づけるなら、この論点は人材育成を考える上で重要である。

第 3 は、学校で教育したことや学習したことと就職してから求められる能力との間の関連がどのようなものかという論点がある（本田 2009）。端的にいうと学校教育の就職後のキャリアへの効果である。その背景には、現在の日本の学校教育での内容は、入社後の職業キャリア形成にとって必ずしも有効でないという声がある。企業で求められる能力というのが、それに先だって習得されるべき学力から影響を受けているとすれば、この論点は採用後の人材育成に正負の影響を及ぼすという意味で重要である。

(4) <入学・学習→就職活動→入社後の定着>枠組みにおける実証知見

①大学教育と就職活動との関係に影響を及ぼすもの

大学教育と就職との関係に影響を及ぼすものは何か。就職結果を被説明変数にして、それに及ぼす影響が①出身背景なのか（出身階層仮説）、②入学した大学なのか（学校歴仮説）、③学生生活の過ごし方なのか（大学生生活仮説）、④就職活動なのか（OB を含む就職活動仮説）——。JILPT や就職研等のデータで検証した研究によると以下が指摘されている（平沢 2010：81）。a) 就職結果を企業規模や職種という客観的な指標でみれば、選抜度の高い大学出身者は大企業に入りやすく、専門職につきやすい。b) 初職が正規雇用であることと大学の選抜度は関係ない。c) 希望した仕事と大学選抜度とは関係なく、大学生生活と関係ある。d) 成績と就職結果は正の関係がある。e) 就職活動の効果は限定的である。f) 出身階層の影響は直接効果としては認められない。g) 以上の傾向は、バブル経済期を除き近年まで比較的安定している。以上のことは、学校歴仮説と大学生

活仮説が成立していることを示している。

梅崎・田澤（2013：96-97）も、ある意味で学校歴仮説の成立を見出している。つまり難関大学では満足度、企業規模に対して正の効果、離職に対して負の効果を確認している。つまり学校歴仮説を見出している。また非難関大学では、大学教育が内定獲得と満足度に正の影響を与えている、規模と離職には影響を与えていないことを見出している。さらに教育の直接的な効果だけでなく、就職活動過程（説明会に参加しはじめた時期やエントリー数などの変数）を媒介した効果もあることを確認している。非難関大学では、キャリアガイダンスやキャリア教育などで就職活動を促すので、内定獲得に寄与するが、大企業への就職にむすびつきにくく、また早期に離職する、といった教育効果の限界も示唆されている¹¹⁾。

②初期キャリアでの定着と育成

ところで、初期キャリアそれ自体、すなわち就職活動→入社後定着→育成についての研究も重要である。川喜多（2010：283-4）によれば、初期キャリアとは大卒入社者の7年目くらい（年齢では約30歳）を指すが、それは①初職（最初のキャリア（職業・企業））選択（就職行動・採用行動）、②通過儀礼・オリエンテーション（新入社員研修・初期OJT）、③初期キャリア（3年間ぐらい）（定着と移動・独り立ち、基本技能の習得・職場の人間関係技能の習得）、④職場第一線監督者・リーダーへの移行（後輩指導・監督能力の習得・クライアント関係の確立）といった4つの階段からなるとする。

このうち初期キャリアのなかでも、重要な定着に関するヒアリング調査によると、離職した若者と就業を継続した若者を分けているものは、必ずしも仕事のきつさや労働時間の長さではなく、「職場への受け入れられ方」「仕事の覚え方・教えられ方」「職場の上司・先輩との関わり方」の違いであり、より具体的には「職場適応のための（同期とのつながりを形成する時間など）クッション期間」「職場の上司・先輩による育成の姿勢」「上

司・先輩の働き方を具体的にみる機会」が重要であるという（上西・川喜多2010：19）。

こうした入社後の初期キャリアで、個人がうまく定着していけるかどうかについての関心は、最近の心理学的研究によって、「組織社会化」要因の持つ効果という形で検証されている（小川2013；尾形2013）。組織社会化戦術とは、初期キャリアでの人材育成の方針を意味するもので、新人に対する組織内での役割遂行を促すための組織的働きかけと定義される。たとえば新人への働きかけを集合的、規則的、連続的に行っていると（制度的社会化戦術という）、新人の置かれた環境に関する学習（外部学習環境）が充実し、所与の役割をうまく引き継ぐ保管的役割反応を促す（小川2013）。

また組織社会化が円滑に進むには、職場全体にコミュニケーションを取り合える風土が重要である。だが、上司の職務負担が多過ぎる、上司の能力が低い、上司と部下間に信頼関係が形成されていない、上司が部下に過大な要求をする、場合には、「上司とのコミュニケーションが増えれば増えるほど、若年ホワイトカラーの職業的社会化が阻害される」（尾形2013, 215-6）。

（5）小括

従来まで、学校から企業への移行過程が比較的円滑であった頃は、企業に入社してからの人材育成、つまりOJTの連鎖＋Off-JTに焦点を当てればよかった。またその際には、それに先立つ学校教育に関わる変数を等閑視する傾向があった。だが、今日、初期キャリアでの人材形成を考察しようとする、入社前の学校教育との関連を考慮に入れる必要がある。若者自身のキャリア形成と訓練機会にとっただけではなく、企業にとってもコミュニティの成員になる手前の若者のトレーナビリティの格差と劣化は入社後の人材形成にも影響を及ぼす可能性があるからである。

5 企業コミュニティの変化と中期キャリア

(1) 伝統的キャリアと新しいキャリア

企業コミュニティの変化とは、企業コミュニティの範囲が縮小し、コミュニティ内部が競争的環境になり、個人に自律が求められる、ということであった。もしそうなら、こうした変化は、初期キャリアだけでなく、中期キャリアにいる人々、つまりコミュニティの成員として活躍している人々のキャリアの在り方にも新たな研究課題を投げかける。実際 90年代以降、欧米では、「伝統的キャリア」と対比した「新しいキャリア」の特徴への関心が高まった (Arthur and Rousseau, 1995ほか)。

ここで伝統的キャリアとは、官僚制組織、もしくは内部労働市場 (Internal Labor Market, 以下 ILM と略) といった場において、長期にわたって正社員として勤続し、昇進し管理職になっていくタイプのキャリアである。大規模な官僚制組織をそのまま日本の伝統的な企業コミュニティと置き換えてもよいだろう。それが、いま様々な環境変化に晒され、変化しようとしている。もちろん、伝統的キャリアパターンがいまなお強靱な生命力を有していることを示す研究も少なくない。管理職のキャリアパターンをサーベイした研究によると、バウンダリレス・キャリアなどの新しいキャリアパターンよりも特定企業での昇進が依然として主流である (MacDonald, Brown and Bradley 2005; Baruch 2006; Hamori and Kakarika 2009; Vinkenburg and Weber 2012ほか)¹²⁾。その意味で伝統的キャリアパタンの持続性とその根拠についての検討は重要な課題である。

①三つの骨子

だが、キャリアパターンについての変化の諸相も見落とすべきでない。実際、伝統的キャリアから新しいキャリアへの変化やその背景にある変動圧力に関する研究は数多い。要点をまとめると次のようになる。

第1は、組織・雇用関係・管理職という点での対比である。「伝統的キャリア」論では、官僚制的組織での長期的な雇用関係のもとで、組織への忠誠心を発揮するタイプの管理職 (ローカルの) が想定されていたのに対して、「新しいキャリア」論では、動態的組織で専門職的な関係 (コスモポリタンの) のもとで、「ミッション重視でプロジェクトを達成する」タイプのリーダーが想定されている (ヘクシャー 1995)。その背景には、内部労働市場の調整機能が低下し外部の市場原理への依存を強めようする動向がある (Osterman 1996; キャベリ 2001)。

第2は、こうした変化は、キャリアサクセスや規範的に望ましいキャリアパタンの見方に修正を迫る。伝統的キャリア論では、管理職昇進速度や到達職位の高さがサクセスの指標として重視されてきた。「新しいキャリア」論では、専門性、有意義性、やりがいなどを重視する内在的報酬を重視するようになる。またキャリアパターンも特定企業への長期勤続もさることながら、特定企業を超えた複数企業間に及ぶ「境界線なきキャリア」が注目されるようになる。

第3は、企業主導型の雇用保障から個人主導型のキャリア保障への軸心移行である。伝統的キャリア論では、日本的雇用慣行に典型的にみられるように、雇用は保障するが個人の移行や仕事の関連性などのキャリア保障への配慮は弱かった。しかし「新しいキャリア」論では、個々が自分のキャリアを考えること、そのために主体的な学習やネットワーク作りの意義が強調される (Hall, 1996のいう Protean Career など)。さらには職業を単位に能力開発と評価を行う職業別労働市場 (Occupational Labor Market, OLM と略) の形成可能性問題がクローズアップされよう (佐藤 2011)。

②専門職のキャリアの英独比較研究

OLM は古くからあり、決して新しい概念ではないが、ILM とは異なった性格を有している。そこで ILM と OLM を対比すると、OLM には

どのような特徴があるのだろうか。その点について、看護師と IT 技術者という二つの専門的職業の仕事、職場、スキル、キャリアの実態と変化に注目し、英独比較を試みたものに Kirpal (2011) がある。ここでイギリスが ILM 的、ドイツが OLM 的のすると、最近の変化への対応の仕方のなかに、両者の種の特徴が見えてくる。

例えば、イギリスのような ILM 的な国では使用者は公的教育訓練や職業資格に依存しないが、ドイツのような OLM 的な国では、若者は早い時期に、どの職業に進むかの選択をし、職業的に定義された領域でキャリアの志向性を育てる。その意味でイギリスでは学校から職業への移行への不安定さがあり、ドイツでは安定さがあることになるが、しかし他方で、変化の激しい環境ではイギリスでは職種変更の容易さに利があり、ドイツではその点で制約を抱える。このようにみると、イギリスとドイツにみられる差異は、イギリスは職種にこだわらない移動の中で対応しているのに対して、ドイツは職種や職業が明確化されており、職種や職業ごとに移動して対応する、というイメージが浮かび上がるわけで、それは看護師や IT 技術者を取り巻く構造的変化への対応の違いの中にも見出されるものだ。

(2) 組織内及び組織間（外）キャリアの研究をサーベイする視点

(1) でみた伝統的キャリア論と新しいキャリア論の対比を踏まえると、中期キャリアの研究サーベイの基準としては、以下の点が重要であろう。①日本の文脈に即してみたとき、伝統的キャリア論に馴染む現実とはどのようなものであり、この間にいかなる変化がみられたか。また②新しいキャリア論が想定するような現実が日本の現実の中にどの程度みられるのか。以下、本稿では①への関心については、組織内キャリアへの研究関心と称して、それをさらに客観的・外的キャリアとしての異動や昇進のしくみの解明や組織の側からの人材開発的視点を重視する研究と、個々人の主観的・内的キャリアとしての「修羅場」体験など

の仕事体験からの学習やキャリア発達などを重視する研究に分けてサーベイする。また②への関心としては、組織間キャリアの研究としての「安心して転職、キャリアアップできる環境への関心」及び「知識労働者の転職行動に関する関心」として考察する。「新しいキャリア」論では、すでに述べたように、キャリア形成の企業主導型から個人主導型へのシフト、あるいは雇用保障からキャリア保障へのシフトが想定されている。また求められる知識、スキル、能力が特定組織の境界を越えているようなバウンダリーレス・キャリアにも関心が注がれているからである。

(3) 統計調査等データによる大まかな傾向

個々の研究サーベイに立ち入る前に、統計調査等のデータで上記に関する大まかな傾向を把握しておきたい。

厚生労働省 (2011) によると、離職率は 1970 年代の半ばに大きく低下し、1990 年代半ばまでほぼ横ばいで推移した後、緩やかに上昇する傾向がある。その内訳は 1970 年代に自己都合退職が大きく低下し、1990 年代半ば以降、会社都合退職が上昇する傾向がみられる。離職率を見る限り、高度経済成長期から 1990 年代半ばまでの間、日本企業の多くは長期雇用慣行を基本に置いた企業行動を堅持してきたといえる。

転職行動は労働者の属性により異なる。転職率は、中高年層よりも若年層が、男性よりも女性が、また正規労働者に比べて非正規労働者のほうが、それぞれ高い。職業別ではサービス職、販売職、専門・技術職などでは最近ほど転職率が高くなる傾向にある。また転職者は比較的規模の小さな会社に勤務する者が多い。さらに就業者の中には転職を希望する者が存在するが、転職希望率は、男女ともに若い年齢層ほど高い傾向にある。

こうした傾向を念頭に置くと、労働者からみて望ましいキャリアとはどのようなものか、が気になる。労働政策研究・研修機構 (1999; 2007) によると、「一企業キャリア」（一つの企業に長く勤めるキャリア）については、1999 年から 2007

年にかけて、どの年齢階級においても、望ましいキャリアであるとする者の割合が上昇しており、特に40歳台以上で上昇幅が大きい。また「複数企業キャリア」（いくつかの企業を経験するキャリア）については、1999年から2007年にかけて、どの年齢階級においても望ましいキャリアであるとする者の割合が上昇しているが、30歳台から50歳台については、上昇幅が小さく、20歳台では特に上昇幅が大きくなっている。

もうひとつ、人材育成に関するデータとして比較的転職率が高いと言われる中小企業の事業主と従業員に効果的な人材育成の方法について尋ねた結果がある（佐藤 2012a；労働政策研究・研修機構 2010；2011）がある。それによると、以下が指摘できる。

第1に、サービス業でも製造業でも、また事業主も従業員も「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」（以下「一社で長期」と略）のが、最も効果的な育成方法だと考えられている。ここに中小企業でも伝統的キャリア論の想定に馴染む——つまり内部労働市場が人材育成の基本的な場とみなしうる——有力なエビデンスがある。第2に、しかしながら、それがすべてではない。つまり「会社は変わっても同じ仕事を続ける」（以下「会社は変わっても同じ仕事」と略）「一人前になるまでは同じ勤務先で仕事を続け、その後は会社を変わって経験を積む」（以下「最初同じ勤務先、その後会社変わって」と略）などが効果的とみなす者も（とくにサービス業では）少なくない。人材育成というものが、一つの組織だけでなく（時に職業横断的に）企業の境界線を超えて行われるという意味で、このような考え方は「新しいキャリア」論の想定するものと共鳴する。

以上、要するに、「転職未経験者、転職を希望しない」者、「一企業キャリア」が望ましく、「一社で長期で」が人材育成上効果的であるとする者は、多数派を占めており、その意味では「伝統的キャリア」論が想定する現実認識は依然として主流であるといって差し支えない。しかし転職希望者、「複数企業キャリア」が望ましく、「仕事を変

えないで複数の企業を経験する」のが人材育成上効果的とする者も少なくない割合で存在しており、「新しいキャリア」論が想定するものに共鳴する現実もみられた¹³⁾。

①組織内キャリアの客観的・開発的視点からの研究

日本の文脈に即してみたとき、伝統的キャリア論に馴染む現実とはどのようなものであり、この間にいかなる変化がみられたか。この点の考察に立ち返ってみよう。伝統的キャリア論と重なり合う理論に知的熟練論がある。知的熟練論によると、ブルーカラーであれ、ホワイトカラーであれ、特定企業への長期雇用を前提に、専門性をベースにした幅広いキャリアと遅い昇進をするなかで、不確実性に富んだ仕事をこなす技量を身につけている（小池・猪木 2002）。知的熟練論の骨子を、a) 長期の雇用保障を前提に企業主導による異動と昇進を繰り返すキャリア形成、b) 組織内の地位の上昇、つまり昇進にともなう報酬向上を通じたインセンティブの設計、c) 組織内での先輩・上司によるOJTによる技能修得、という点に求めるなら、それは伝統的キャリア論の想定するものと大きく重なりあう。より具体的には、a) については、仕事経験といっても単に幅広い経験ではなく、「幅広い一職能型」「主＋副型」を中心とした一定の職能内での関連ある仕事経験をベースになされていて¹⁴⁾、昇進選抜時期は「遅い」ものであること、また b) については、技能形成を促す誘因としての査定と評価の報酬への結び付けといった人事制度も重視していること、が強調されている。

②組織内キャリアの主観的・発達の視点からの研究

キャリア形成及び人材開発に関する研究には、客観的・開発的視点からの研究のほか、個人の発達の視点を重視する研究がある。人材開発の研究では、組織の側からの「キャリアの組み方」が技能形成の効率の程度を決めるという想定があったが、この視点からの研究には、組織の側からの開発ニーズとは独立して個人には一定の学習や発

達のニーズがあることを想定している。そこで管理職やリーダーについている人を対象に、いかなる仕事経験（やイベント）からいかなることを学習（レッスン）したのか、について主観的、内的キャリアの視点からアプローチしたものが、この間の代表的な研究の例である（金井・古野（2001 pp.48-67）；谷口（2006）；松尾（2013）など）。

こうした研究の代表例としてリーダーシップ開発がある（金井壽宏・古野庸一 2001）。そこではリーダーシップは、研修プログラムなどではなく「修羅場経験」などの仕事経験からリーダーシップに必要な要素を学習しているとされる。たとえばミドルマネージャーの多くは、「視界の変化」「ロールモデル」「ラインからスタッフへの異動」などのイベントを経験し、そこから「直属部下への対処」の仕方や、「課題・職務遂行スキルの開発」といった教訓を得ている。

③この間の変化

既述のように、人材開発を重視する研究にせよ、開発を重視する研究にせよ、それが特定の企業に長期勤続する中で、必要な技能を形成することを想定している。その意味でこれらは伝統的キャリア論に馴染む現実を描写しているといえるだろう。

しかしながら、この間、企業コミュニティは、成員を絞り込み、職場環境も競争的になり、成員にもキャリア自律を促すようになっていく。「指導者も自分も日常業務に追われて十分な指導を受けることができない」などの指摘はそうした実態の一端を伝えている（佐藤 2012b, p.17）。それはさらに、従来のように「ゆっくりとした遅い」昇進のしくみで管理職を育成するというよりも、より「早期に」、また全員ではなく「選抜された」候補者を対象に、さらに「一定のリーダー育成のプログラム」に乗せて、将来の幹部候補生を育成するようなしくみのなかにも読み取ることができる（佐藤 2014）。リーダー育成にせよ、グローバル人材の育成にせよ、その役割は大きくなり、要求される職能要件も従来よりも高度化するなか

で、組織的かつ意識的に人材育成を促す必要がある、という認識が強まってきている。つまり伝統的キャリア論は依然として主流であるとはいえ、企業内人材育成に濃の部分と淡の部分とが同時に進行しているものであり、これまでと同様に変化のない状態であることを意味するものではない。

(4) 組織間（外）キャリア形成及びキャリア発達に関する研究

(3) でみた二つの研究群は、いずれも組織内キャリアに関するものであった。しかし組織間キャリアの研究も重要だ。なぜなら、第1に、すでに述べたように、キャリア形成の企業主導型から個人主導型へのシフト、あるいは雇用保障からキャリア保障へのシフトが予想される中にあっては、労働条件や仕事満足度などの大幅な低下のないような転職環境、あるいは個々人の能力発揮や自己実現を追求するキャリアアップが可能な環境への関心が高まる。以下、これを「安心して転職、キャリアアップできる環境への関心」と称して①で検討する。

第2に、求められる知識やスキル、能力が特定企業に囲い込まれ（つまり深く内部化し）、企業特殊性を帯びているほど組織内キャリアに限定した観察眼に馴染むといえるが、しかし求められる知識、スキル、能力が特定組織の境界を越えているような（その典型が知識労働者である）職種の場合には、組織間キャリアもしくはバウンダリーレスキャリアの観察眼が有効性を持つと考えられる。以下、これを「知識労働者の転職行動に関する関心」と称して②で検討する。

①安心して転職、キャリアアップできる環境への関心

(3) で概観したように、転職未経験者、転職を希望しない者、「一企業キャリア」が望ましいなど伝統的キャリア論の想定に馴染むものの見方をする者は、多数派を占めているが、しかし転職者、転職希望者、「複数企業キャリア」が人材育成上、望ましいとする者など「新しいキャリア」論に共

鳴する者も少なくない割合で存在している。

それでは、安心して転職する条件は何か。また転職により労働条件面や満足度の面でキャリアアップした者はどのような者か。転職者の属性や満足度、技能と賃金など多様な角度から分析を試みた猪木・連合総合生活開発研究研（2001）によると、①「仕事内容・職種」、「賃金・賞与」などに関する不満が離職性向に強く関係し、また転職者に関しては、前職の離職理由によって現職への適応度が異なっていることが確認された（中村二郎）。②離転職者の労働条件の変化と効率的ジョブ・サーチの条件を採った結果によると、年齢が若いと労働条件を向上させる可能性があるが、50歳台の中高年層は厳しい状況に直面していること、求職活動を有利にすすめる上で、実務経験と個人的なネットワークがキーポイントになっている（下山昭夫）。③仕事能力の形成方法が賃金に与える効果をみると、一つの職能のなかで一つの仕事をしてきた人よりも、一つの職能の中で幅広く仕事をしてきた人の年取の方が高く、仕事に役立つ研修を受け、自己啓発したことのあるほうが有意に高い（富田安信）。④転職前後の賃金変化に関して、30歳台の転職において、異なった部門へ転職した場合に比べて、営業系、研究・技術系間の移動をした場合、過去の経験が深いほど転職後の年取が上昇する（勇上和史）。⑤転職者と転職未経験者との満足度の差をみると、1回の転職経験者は、満足度が転職未経験者と比べて高くなるが、これは25歳から30歳代の転職、転職理由が仕事や労働条件の適合を求めている自己都合退職、人的ネットワークを通じての転職、実務経験が重視された転職、などに限られている（守島基博）。

以上の分析から、安心して転職するには一定の条件があることが示唆される。とりわけ、中高年層に、会社都合で、過去の実務経験が生かされず、個人的なネットワークを介さない形で転職する際には、内部労働市場と外部労働市場との間に何らかの中間的な労働市場を設けるようなセーフティネットを張ることが必要だという政策的含意が得

られる。

一方、転職＝組織をまたがるキャリア形成には、こうした外的、客観的なキャリア環境整備と並んで、個々人の内的なキャリア発達の視点も重要である（山本 2005）。ここでのキャリア発達とは、生涯を通じて、自己のキャリア目標に関連した経験や技能を獲得していくプロセスである。組織内キャリア発達が、組織内において、組織との調和を図りながら、自己のキャリア目標に関連した経験や技能を継続的に獲得していくプロセスであるのに対して、組織間キャリア発達とは、組織を移動することによって、自己のキャリア目標に関連した経験や技能を継続的に獲得していくプロセスである。

山本（2005）によると、組織間キャリア発達に寄与するものとして組織間キャリア効力という概念が重要であり、それが組織間の移動を成功に導くキーになる。ここで組織間キャリア効力とは、「組織を移動することによって、キャリア目標に関係した経験や技能を継続的に獲得できる自己の能力に対する信念」である。組織間移動を経験した者の場合、組織間キャリア効力は、二重の役割を果たす。一つは、移動前において移動後の（組織間）キャリア発達に影響する要因としての役割、もう一つは、移動後の（組織間）キャリア発達から影響をうけてさらに組織間キャリア志向に影響を与える要因としての役割である。すなわち、組織間キャリア効力は「長期にわたる組織間キャリア発達過程において、移動前でも移動後でも発達のサイクルを回すドライブ機能を果たしている」のだ。

②知識労働者の組織間移動とキャリア発達に関する関心

組織間移動、つまり転職やキャリア発達への関心は、技術者などの知識労働者に焦点を絞った研究成果も生み出してきた。これらの研究に共通するのは、知識、技能の学習とキャリア形成が特定の企業内に限定されず、むしろ組織を越えてなされる傾向のある知識労働者に注目しつつ、その移

動（と定着）の実態を観察することで、労働市場での人と仕事との効果的なマッチングのあり方やキャリア発達のプロセスを考察する点にある。技術者の転職労働市場に注目した村上（2003）は、組織を越えた人と仕事のマッチングに関心を寄せた研究であり、「組織を越境する」新しい人材像を組織内専門人材（ナレッジ・ブローカー）として捉える石山（2013）や知識労働者のキャリア志向と自律的学習の関心に注目する三輪（2010）などは、ここでいう知識労働者のキャリア発達キャリアに関心をを持つ研究とみなせる。

労働移動は、経済学的には、労働市場における労働資源の配分プロセスだが、労働資源の性質——具体的には技能形成のメカニズム、採用・配置・昇進・報酬などの雇用システムや作業組織、労働供給主体の嗜好の特徴など——を考慮に入れて考察されるべきものである。技能が企業の違いを超えて標準化されやすく企業横断的な職業別労働市場を形成しやすいと考えられており、また科学技術の発達やイノベーションの牽引者でもある技術者に焦点を絞って、組織間移動の実態解明を図ることは、技術者の人材形成やキャリア形成のプロセスを明らかにする上で有効と考えられる（村上 2003）。一般的にいつて自発的転職の場合、転職により将来期待される効用と現在の勤務先で今後期待される効用の差が、転職コストよりも高い時に自発的に転職する確率が高まるが、実際の転職行動は、期待効用の高低に影響を及ぼす要因（労働市場の需給バランスや技術者に知覚される組織の雇用システムなど）や、現在の勤務先の効用に影響を与える要因（自由度、研究環境、評価や処遇など）、さらには経験してきた仕事とキャリアに依存する。キャリアと人材形成の観点からはこの点が重要である。

一方、知識労働者のキャリア発達への関心も高まった。組織を「越境する」というコンセプトと組織内専門人材の行動特徴との関係を明らかにした石山（2013）によると、組織内専門人材を「個別企業へのコミットメントを有しながら、特定の専門職種よりは緩やかな範囲において、自らの専

門性の発達を志向する人材タイプ」と定義した。組織内専門人材の特徴としては「人的ネットワークの構築に喜びを感じるという動機付け要因を持つこと、仕事関連の事項と能力開発の機会が満足度を高めるが、特定企業での勤続年数が長期化することによる処遇の向上・確保には興味がないこと、越境的能力開発という行動をとっていること」などが指摘できる。学習や発達という視点からは越境的能力開発もしくはその場としての実践共同体が、組織を越えた人材形成を促すキーワードの一つとして重視されている。企業内（間）研究会、社会人大学院、市民大学などはその例である。またキャリア形成という観点からは、組織内の昇進モデルではなくバウンダリーレス・キャリアやプロティアンキャリアなどの「新しいキャリア」論の考え方が、この組織内専門人材のキャリア形成には適合的である¹⁵⁾。

こうした特徴を持つ組織内専門人材の学習とキャリアが「伝統的キャリア」論ではなく「新しいキャリア」論に馴染むものである点を確認しておこう。

三輪（2011）も、知識労働者（具体的にはソフトウェア技術者と経営コンサルタント）が使用する知識は、専門的なものだけでなく、幅広く文脈的なものが多い——例えばソフトウェア技術者は情報技術だけでなく顧客や経営に関する幅広い知識を駆使してシステムを構築していく——ため、バウンダリーレスキャリアやプロティアンキャリアを歩むことが可能であるとする。こうした職種につく人々は、一定の専門性を持っているため、転職や独立の機会が相対的に多い職種である一方、彼（彼女）らのキャリアは、専門的な資格や学位の取得にはじまり、確立された階梯を上るようなものではない。知識労働者のキャリアはかなり柔軟で変化が激しく、ゆえに個人の主体性や意思がより重要になる。

組織間移動、キャリア志向、自律的学習というコンセプトの意義が浮上してくるのはこうした文脈においてである¹⁶⁾。

6 企業コミュニティの変化と後期キャリア

(1) 仕事からの引退過程と新たな生活様式の創造過程としての後期キャリア

後期キャリアは、キャリアステージ上では、衰退期や引退期にあたり、また雇用管理上では定年制を挟んでその前後の時期と重なる。後期キャリアは①仕事からの引退過程と②仕事以外の新しい生活の創造過程を基調とする(佐藤 2012a, p.165)。

①まず後期キャリアは仕事からの引退過程である。高齢期を迎えた労働者が働き盛りの状態から完全引退の状態に至るまでには、いくつかの状態があり(氏原編, 1985)、定年後も定職・フルタイム就労の者、定職・部分就労の者、非定職・部分就労の者などに大別しうる。高齢期の生活は仕事からの引退過程であると同時に家族や地域生活との共存・創出過程でもあるが、そこでは依然として再就労が大きな位置を占めている(青井・和田編, 1983)。

高齢労働者がどのような状態を経て完全な引退に至るかは、個々人により多様である。定年をはさんでその前後でのこの引退過程は、定年と同時に引退するケース、定年前に退職するケース、定年後も就労を続けるケースに区別できる。定年という時点で、一挙に引退するのではなく、この三つの引退過程のケースが55歳から65歳という時間の幅のなかで進行するというのが現実であり、その意味では定年は「点」としてではなく面もしくは「ゾーン」(＝定年域)として捉えるべきである(高年齢者雇用開発協会, 1988)。この「ゾーン」をどのように通過するか——バリバリとフルタイムで就労するか短時間勤務での部分就労か、引退するかなど——に影響を及ぼす要因は様々だが、そのうち現役時の職業キャリアの形成の仕方の影響は大きいといって差し支えない。

一方、この間、改正高年齢者雇用安定法の施行(2013年)により、希望者全員の65歳までの雇用が義務化された。法改正により後期キャリア＝引退過程を迎える年齢が後ろにずれるわけだが、

そのことは、雇用継続可能性と現役時のキャリア形成との関係はどのようなものか、といった関心を一層高めることになった。後期キャリアにおいて、企業コミュニティの変化(つまり後期キャリアの延長)とキャリア形成とが出会う地点の一つがここにある。

②仕事からの引退過程は新しい生活の創造過程でもある。生活の比重低下(増加)を、生活時間の配分と個々の労働者が織りなす人間・社会関係の濃淡といった2視点から捉えるならば、定年後の生活は(定年前の生活と比べて)労働時間が短く、職場での人間・社会関係が薄くなったライフスタイルの性格を帯びようになる。人間・社会関係は、職場を中心とした職縁(社縁)、家族や親族を中心とした血縁(親族縁)、地域を中心とした地縁に分けることができる。定年前後の生活変化は、職縁(社縁)中心の生活から血縁・親族縁、地縁中心への生活への移行の過程である。このように、定年退職等、仕事からの引退は企業コミュニティの成員でなくなることを意味するが、引退過程において家族や地域コミュニティのメンバーになるには、あるいは新しい生活への円滑な移行には、自分で努力をすることが必要となる¹⁷⁾。換言すれば、このことは旧来の企業コミュニティの成員である「会社人間」にとっては内的な気づきが必要なことを示唆する。

(2) 職業キャリアと高齢期のライフデザイン

既述のように、引退過程には個人差がある。個人間に差異をもたらす様々な要因のうち、職業キャリアと勤務先の雇用管理のしくみは、高齢期の働き方と生活の過ごし方、つまりライフデザインに影響を及ぼす(佐藤 2011)。

高齢期の生活設計のありように差異をもたらすものには、本人や配偶者の健康状態、世帯構成と世帯収入、年金の支給水準と支給時期、希望するライフスタイルなどいくつかの要因がある。このうち職業キャリアと勤務先での雇用管理のしくみ及び到達職位に注目すると、これらはいわば、「これまでのキャリア＝「光」を屈折させ、高齢期の

ワークとライフの希望スタイル=多様なスペクトラム（「正社員として働く」から「仕事や活動をしなない」までの選択肢）を生み出す「プリズム」として作用しているといえる」（佐藤 2011）。

職業というプリズムをみると、雇用者と自営・家族従業員とは異なり、雇用者では60歳代前半は仕事からの引退過程をたどり、60歳代後半からはボランティアや活動なしといった新たなライフスタイルの創造過程として見通されているのに対して、自営・家族では70歳まで自営業を営むとする者が主流である。

さらに雇用者の場合は、勤務先の規模や雇用管理のしくみもプリズムとして作用している。中小企業正社員より大企業正社員で就労意欲と希望実現可能性に乏しく、大企業であっても、定年の有無と継続雇用措置の有無などの複雑な組み合わせによって60歳代前半の就業機会の実現可能性に差異が生じている。

これに加えて雇用者の場合は、到達職位もプリズムの役割を果たしている。正社員としての就労を希望する者は、一般<課長<部長<役員の順で高くなり、逆に契約・嘱託や短時間勤務として働きたい者は一般>課長>部長>役員の順で低くなる。その意味で職業キャリアの到達点の持つ意味は依然として大きいといえる。

この点と関連して、もうひとつ、現役時のキャリア形成は、60歳以降の雇用継続にも影響を及ぼす。高木（2008）は、雇用継続者のキャリアを分析した結果、キャリアの連続性と仕事経験の質に特徴があり、「同一職能内にとどまった期間が長く、また同一職能内で様々な部署への異動を経験していること」や「飛躍のきっかけとなるような重要な出会いがあること」を見出した。

(3) アクティブ・エイジングと職業的自律性

引退過程は新しい生活の創造過程でもある。既述のように、定年=引退ではなく、生活・職業キャリアの新たな展開の出発点とする認識をアクティブ・エイジングということがあるが、それが人々の間で共有されつつある。前田（2006）は、定

年後の働き方に多様性を促す要因として「アンペイド・ワークへの評価」と「職業的自律性」という二つの変数に注目して分析を行った。その結果、①定年後にNPOなどのボランティア活動をキャリアとして選択する者は「介護」「育児」「家事」といった家庭型アンペイド・ワークを「働くこと」とみなす傾向（アンペイド・ワークを「働くこと」とみなすほど定年後はNPOなどのボランティア活動に参加する傾向）があり、②「職業的自律性」（「会社以外での交流をしてきた」「会社の地位以外の誇りをもってきた」「個人的に職業能力の訓練をしてきた」などの項目で評価）が高いほど、定年後は独立開業型のキャリアを選択する傾向がある。つまり「自分で職業能力を磨く、あるいは会社以外での交流を行うなどして、定年前の在職中から職業的自律性を高めることは、定年後のオルタナティブなキャリアの形成を促す傾向」があるという。

定年後の働き方は、「職業的自律性」というキャリアの内的・主観的側面からも影響をうけているのである。

(4) 定年退職期の心理と自己実現

高齢期のキャリアデザインを考える上では、定年退職期の心理も重要である。多くの高齢者にとって職業は、自己のアイデンティティを規定する重要な要因であるがゆえに定年退職は、自己の拠り所の喪失、老齢期のアイデンティティの危機を招く可能性があるからである。一方で、前述のように、引退過程=新たなライフスタイルの創造だとする認識も次第に浸透しつつある。

こうしたなかで、定年退職後のアイデンティティ危機を乗り越え、自己実現を図っていくことは、生涯発達の観点からも重要な課題となってくる（岡本 1997）。定年退職認知には7つのタイプ（①積極歓迎型②受動歓迎型③中立型④危機型⑤あきらめ型⑥逃避型⑦アンビバレンツ型）があるが、これを老齢期の心理・社会的課題（「肯定的な将来展望をもつ」「今までの生き方に対する主体性」「課題達成に対する喜び」「自分の人生の意義の認

識」などの得点)と関連付けてみると、①と④とが対象的である(岡本 1997, p.162)。①積極的歓迎型は、全般的に得点が高く、課題が達成されているのに対して、④危機型は、得点が低く、課題が達成されていない。

定年退職という自分のキャリアの節目をきっかけに分析してみると、過去の人生の振り返り方や、今後の生活の展望の仕方に差異があり、その意味でもキャリアの持つ意味は大きい。

7 「新しい」コミュニティとキャリア形成——むすびに代えて——

1 本稿のねらいは、主として 1990 年代半ば以降から 21 世紀初頭にかけて(したがって景気変動に着目すると、バブル崩壊後の平成不況からリーマンショック後の時期を念頭に置いて)、労働者キャリアの持続の相と変化の相に注目しながら明らかにし、出来れば、日本の企業コミュニティの変質・衰退と軌を一にしつつ浮上してくるキャリア研究の課題を明らかにすることにあった。端的にいうと、企業コミュニティが変化する(範囲が縮小し、内部が競争的環境になり、個人の自立が強調される)と、個人のキャリア(自分のキャリアは自分で考える)という言葉の重みが増す。

そのうえでキャリア形成面での変化の諸相を企業コミュニティへの入り口、真ん中、出口の三つの相で捉えることを目的に、①学校から企業への移行などの初期キャリアに位置するテーマ、②人材の内部育成及び転職や専門職のキャリア発達など中期キャリアに位置するテーマ、③高齢者の引退過程と新しいライフスタイル創造などの後期キャリアに位置するテーマ、の三つのテーマ群、に分けて検討を加えた。

2 キャリアを初期、中期、後期の三フェーズにそってこの間の研究関心をサーベイしたが、<企業コミュニティの変化の諸相>と<個々人のキャリアという言葉の重み>をセットでその要点をまとめると次のようになる。企業コミュニティが変化するといかなる意味で個々人のキャリアという

言葉の重みが増すのか。

①まず初期キャリアであるが、図 1 に示したように、80 年代から 90 年くらいまでは、学校から企業社会への移行は比較的円滑に行われてきた。しかし 90 年代(とくに半ば)以降になると学卒無業者が増加してくる。その背景には、高卒の場合は、労働市場の狭溢化と、主観的価値重視型進路指導へのシフト、指定校制等の調整システムの機能不全などがある。また大卒の場合には、就職状況の学校歴格差、教育の職業との関連性の弱さ、入社後の定着対策の不足などの要因がある。ここからは、企業コミュニティの変化の具体的諸相＝範囲縮小と同時にコミュニティへの参入要件の高まりを読み取りうる。したがって個々人のキャリアという言葉も、「学校も生徒・学生も将来を考えながら、教育と学習に励むことが大切」というメッセージになる。

②次に中期キャリアである。キャリア形成、人材形成は、特定企業への長期勤続を前提に、先輩から後輩への OJT をベースにした関連ある仕事群を経験しながらキャリアを積む、という、これまでの考え方は依然として強い。多くの労働者は、「一つの企業で長く勤めるキャリア」を望ましいと考え、多くの事業主と従業員が「一社に長期間勤める」ことが人材育成の効果的育成方法と考えていた。また組織内キャリアの研究の結果も——人材開発的視点からの異動や昇進のしくみに注目した研究にせよ、仕事体験からの学習やキャリア発達を解明する研究にせよ——こうした考え方と大きな齟齬はない。しかし主観的・内的キャリアへの視点の中にはこれまでのような管理職昇進選抜方式を見直し、リーダー育成への関心が含まれていることは見落とせない。さらに、企業コミュニティの変化は、組織間キャリアへの研究関心にも影響を及ぼしている。「(組織ではなく)個人が、(昇進ではなく)自由と成長を価値観にして、移動可能性をもちながら、(地位や報酬ではなく)心理的成功を成功の基準に、(組織コミットメントではなく)職務満足やプロフェッショナルコミットメントを重視する」態度や行動への関心は

そうした研究関心の例である。ここには、伝統的キャリアから新しいキャリアへの軸心移行と軌を一にして芽生えてきた企業主導型から個人主導型へのシフトが反映されているといえるだろう。ここからは企業コミュニティ内部での自立奨励を読み取りうるし、したがって個々人のキャリアという言葉も、「企業まかせにするのではなく、ときに複数企業を視野にいれながら自分の将来を考えて人脈を形成し、自分で学習することが重要」というメッセージが重要になる。

③最後に後期キャリアである。後期キャリアには、仕事からの引退過程の側面と新しい生活の創造過程との側面がある。仕事からの引退過程の時期は、この間の高齢年齢者雇用安定法改正にともなう65歳までの雇用義務化措置により、後ろにずれるようになった。現役時のキャリアの在り方が高齢期のライフデザインに影響を及ぼすことは、これまでも指摘されてきたが、義務化措置により雇用延長者にはどんな職業能力が求められており、それにはどのようなキャリアを形成するのが望ましいか、への関心がさらに高まるだろう。

一方、新たな生活の創造過程としての側面に関わる研究はどうか。これについては、定年前から自分の職業能力を磨くなどして職業的自律性を高めておくことが定年後の働き方の選択肢を豊かにする、といった知見や、定年退職をアイデンティティの危機として後ろ向きにではなく、積極的に歓迎すべき、といった研究が示唆に富む。

いずれも引退前の職業キャリアにおいて、職業能力の棚卸を含めて、内面の気づきを得ておくことが必要というメッセージとみなすことができる。

3 2での要約をつなぎ合わせたときに浮かび上がる構図と課題はどのようなものか。

それは、端的に言って、初期キャリアでの職業・企業選択と将来見通しの在り方、中期キャリアでの自分のキャリアビジョンと関連した能力開発の在り方、後期キャリアでの引退過程の在り方、という三つの在り方、それぞれに「自立」というキーワードが座ってくるということである。それはこ

れまで機能してきた前提——つまり、初期キャリアでの旺盛な労働需要、中期キャリアでの企業成長と組織拡大、後期キャリアでの定年後の生活は年金依存——が揺らいでくるなかで、今度は個々人に解決を迫ってくる時のキーワードともいえるものだ。

しかし見落としてはいけないのは、自立と同時に「支え合い」の必要性も高まってくるという点であろう。つまりは、企業コミュニティは成員一人一人に自立を促しながらも（変化の相）、しかし依然コミュニティとしての「支え合い」の側面を持続させていく側面があるということなのだ（持続の相）。戦後日本人の労働エトスを振り返った間（1996）は、「真の会社忠誠心、勤勉性と天職意識、誇り」を保持し、高度経済成長を支えた「企業戦士」と、それが風化し「社益と個益中心の企業主義」が強まった高度経済成長終焉以降の「会社人間」を区別した上で、90年代以降は成長から成熟への転換がなされる（べき）時代であり、そこでは、集団責任ではなく自己責任を前提にしながら（もたれ合いではなく）「支えあい」が必要であると説いている¹⁸⁾。

4 では「自立」と「支え合い」をキーワードにした「新しい」コミュニティはどのような性格を持つのか。またそうした環境での個々人のキャリアとはどのようなものになるのか。さらにそうした方向での変化を支えるにはどのような課題があるのか。

(1)「新しい」コミュニティとそこでの個々人のキャリアの性格については、5 (1) での「新しい」キャリア論の特徴付け（3つのfrom X to Y）——①官僚制的組織への忠誠心を発揮型管理職から動態的組織でミッション重視のプロジェクトチームリーダー型へ、②特定企業での管理職昇進速度や到達職位の高さ重視型のキャリアサクセスから複数企業を視野に入れた専門性、有意義性、やりがい感重視型のキャリアサクセスへ、③企業主導型の雇用保障から個人主導型のキャリア保障への軸心移行——がその骨子となろう。

(2) 企業コミュニティがこうした新しいコミュ

ニティの性格（端的に自立を前提に支え合う）を強めていくと、何が課題となるのか。要諦は人材形成にあるだろう。人は仕事の腕を磨くことで職業上の自立が図れる¹⁹⁾のであり、職業能力の練磨には他者からの支援を必要とするからである（OJTは、職場での上司や先輩から部下や後輩への仕事を通じた訓練である）。いうまでもないが、この点を欠くと「新しい」コミュニティは実現しないといっても過言でない。

①新しいコミュニティの性格の一つ目はリーダーだ。官僚制組織でのマネジャーが権限に基づいて部下を管理する存在だったが、フラット化した低階層組織では、階層が上位であることを基盤にしたコマンド&コントロールには限界がくる²⁰⁾。そこで階層や権限でなく影響力でフォロワーを導くリーダーシップをもったリーダーが求められることになる。リーダーは多重な役割を担う。リーダーは組織の長（数人のチームの長から社長まで幅があるが）であり、組織と組織をつなぐ連結ピンでもあるが、何よりリーダーはフォロワーの育成に大きな影響を及ぼす（コーチ、教師としてのリーダー）。つまり新しいコミュニティの健全な出現は、肝心のリーダーが首尾よく育成されていくかどうか、またそのリーダーがフォロワーをうまく育成できるかどうか、この点にかかっている。実際、5(4)③でも触れたように、ここにきてリーダー人材の育成プログラムを導入する企業が多い。共通するのは、これまでのような全員一律昇進→時間差昇進→遅い昇進選抜で管理職を生み出すしくみではなく、キャリアの早期段階から母集団（＝プール）を形成し、一定のプログラムに乗せ研修等で「リーダー候補者の気づき」を与えて配置・異動政策（つまりOJT）と連動させながら、リーダー育成をはかろうとする点にある²¹⁾。

②官僚制組織とは多くの階層からなる。そこでは階層を上がることで、つまり昇進によって権限と威信と報酬が上昇することになり、それが成員にとって強い動機付けとなった。しかし組織が大きくなると、階層が上に伸びない、つまり組織フ

ラット化圧力の下では、従来までの成員の動機付け方式には限界が生じ、かわって、仕事の専門性ややりがい感に動機付けの源泉を求める傾向が強まる。この動機付けはキャリアサクセス基準として仕事の達成感を重視させるが、プロフェッショナルがこれに適合的な価値観を持つ。すると新しいコミュニティでは、成員のプロフェッショナル化が促されるが、プロフェッショナルは専門性のゆえに自立が保持される点が見落とせない²²⁾。

③新しいコミュニティでのこうしたプロフェッショナル化傾向は、従来までの会社主導型の雇用保障規範よりも個人のキャリア保障に馴染むことは見やすい。

以上①②③を要するに、新しいコミュニティのコアをなす成員は、つまるところリーダーとプロフェッショナルである²³⁾。コア成員がリーダーであるというのは、企業コミュニティ縮小下で、かつてのリーダーの仕事を一般社員が担うようになったという意味での「正社員のワンランク・レベルアップ」の構図と共鳴する（佐藤編2007）²⁴⁾。またコア成員がプロフェッショナルであるというのは、ホールのいうプロティアンキャリア（つまり組織ではなく）個人が、（昇進ではなく）自由と成長を価値観にして、移動可能性をもちながら、（地位や報酬ではなく）心理的成功を成功の基準に、（組織コミットメントではなく）職務満足やプロフェッショナルコミットメントを重視する態度 Hall 2004）とも共鳴する。

リーダーは人を導くリーダーシップに、またプロフェッショナルは仕事の専門的知識と技能、能力にアイデンティファイする存在であり、（特定企業での長期勤続を否定するとか転職を促すという意味ではなく）会社の枠にとらわれずキャリアを形成していける「自信のようなもの」²⁵⁾があるという共通性がある。

新しいコミュニティでは、自立したリーダーやプロフェッショナルが仕事を達成することで組織に貢献し（つまり支え）、組織はリーダーやプロフェッショナルが自立的に仕事を遂行するのを支援するという関係が基本となる。それが新しいコ

コミュニティでの組織と個人の支え合いの構図である。こうしたリーダーやプロフェッショナルが企業コミュニティ内で育ち、後輩を育てるような関係が形成されていくのかどうか、またさらにそれを起点に企業コミュニティを超えた人脈やネットワークが構築されていくのかどうか、それが「目的を共有するコミュニティ」（ヘクシャー）を作る際の条件であるだろう。

いま多くの日本企業で、リーダー育成やプロフェッショナル人材を目指すことを奨励するのも、こうした構図を置いてみると理解しやすいであろう。

5 新しいコミュニティでは個人の自立が前提で企業はその支援をする、という構図について述べたが、これはキャリア形成のための自助と共助に対応する。しかし公助としての政策的支援も必要であろう²⁶⁾。企業コミュニティが変化し「新しい」コミュニティへと変質を遂げていく過程では、企業内教育訓練も全員底上げ的なものから選抜・自己責任型へと徐々にシフトしつつあるからである（佐藤 2012b）。

初期キャリアでのフリーター対策、非正規から正規への移行の際のツールとなることが期待されているジョブカード制度、職業別労働市場など企業を超えた労働市場形成のための社会的インフラストラクチャーの整備（日本版 NVQ やキャリア段位制度など）、定年後のセカンドライフのデザインを支援するキャリアコンサルタント制度などは、いずれも政策課題の例である。また現状の職業能力訓練は依然、企業内教育訓練、それもととりわけ OJT に依存しているが、その OJT を機能させる環境は劣化する傾向にある²⁷⁾。すると、かつて尾高（1993 p193）が指摘したように、「職業訓練の中核的部分が OJT で担われるということは、一般市民にとっては狭義の職業教育が手近なところになので、その内容、資格要件、職業上の展望などは一般人には容易に知り得ない」。よって「産業社会全体の有効配分を考え、個人職業生活の充実を促すには長期の構想にたった産業訓練体系の樹立が必要となる」、という意味から

しても公助の面を持つと考えることができよう。

ともあれ、企業コミュニティと成員のキャリア形成は様々な揺らぎの下にある。今後の成り行きを見守りたい。

注

- 1) 正確には「企業コミュニティは市場に寄ったが、市場サイドに行かず中間地点に留まっている」（Inagami and Whittaker, 2005, pp.242-247）。なお、佐藤編（2007 pp.233-234）の試みた電機メーカーの事例研究からも同様の傾向が見出されている。なお、本稿は佐藤厚（2016）と内容的に重複する部分がある。予めご了承願いたい。
- 2) ここで重要なのは、組織への関わり方とキャリアについての意識の間には相関があるが、組織への一体感の強さと個人のキャリア志向の明確さの程度が逆相関の関係にあると憶断してはいけないということである。産業・組織心理学的研究も、むしろ「将来のキャリア見通しをきちんと持つことが、その組織への愛着や一体感へつながる」としている（鈴木 2013, pp.56-7）。
- 3) 欧米のキャリア研究でもこの二つの視点（＝パースペクティブ）の研究系譜があり、両者の競合（Contested terrain）を統合した理論枠組みの構築が課題であると指摘する論者もいる。詳細は、佐藤（2013a）を参照のこと。
- 4) 呉の造船所で 1919 年、長崎造船所で 1920 年だとされる（ドーア 1973 → 1993, pp.165-6）。またゴードンも 1920 年代以前も組織的採用計画をたて、従業員に職業訓練を施して夜間学校に通わせる経営者は存在したが、この方式がほぼ全ての大企業で採用されるのは 1920 年代であるとする（ゴードン 1985 → 2012, p.127）。
- 5) 日本労使関係史の時期区分（1850 年～1900 年が間接管理の時期、1900 年～1939 年が直接的管理の時期、1939 年～1990 年が組織的に規制された労使関係の時期、1990 年以降が規制緩和による不安定の労使関係）を試みたゴードン

- も、1990年代を、規制緩和を背景に、非正規雇用が激増し、正規労働者の仕事と賃金が不安定化した不安定的労使関係の時期とする（ゴードン 2012, p.490）。
- 6) 諏訪（1999）、諏訪（2002a）、諏訪（2002b）、諏訪（2004）、諏訪（2007）などを参照して欲しい。
 - 7) 例えば、「自立した個人がチャレンジ精神を持って一つの理念の下に集う組織」を21世紀に生き残るための経営基盤の一つに謳っている（パナソニック）事例や、これまでは人材育成だったがこれからは「社員のキャリア支援」へと人事部の目線を変える（コマツ）の事例などからも伺われる。
 - 8) ちなみに、2004年に設立された日本キャリアデザイン学会の学会誌や研究大会等での研究関心をみても、学校教育と職業キャリアに関連した研究テーマが最も多かった。詳細は、学会設立後10年間の研究蓄積を回顧した佐藤（2014, pp.62-76）を参照のこと。
 - 9) なお、この間関心の高まった研究テーマに、非正規労働者の正規労働者への移行問題、女性のキャリア継続の問題もあるが、本書の他の章で扱うことからここでの主たるサーベイ対象とはしない。
 - 10) 加えて企業内訓練校もかつての養成工制度の名残として存続していたが、その後廃止しているケースが多い。また理系では学部卒業後、大学院への進学もかなり増えたとはいえ、文系学部での大学院進学は依然少数である。また専門職大学院は主に社会人を受け入れているケースが多い
 - 11) 教育効果に限界があるとはいっても、大学の選抜機能の喪失と就職難は、大学で学んだ知識の有効性について問う必要を高めるわけで、そのためには①教科的な学力を大学教育の成果に取り込むこと、②学問の学習というサイクルの中で、学力と仕事の遂行能力の関連を理解すること、③職業教育との比較を行うこと、④仕事の遂行能力を、反省的に仕事内容を捉え返す能力まで広げて考えること、が重要である（小方 2011）。
 - 12) 電子データベースから「キャリア」「キャリアパターン」「キャリアパス」をキーワードとして検索し（300本の論文）、33本を精査した結果によると、管理職や専門職のキャリアについて支配的なパターンがエビデンスとともに示されているわけではないが、「（新しい）キャリアよりも」「伝統的な」キャリア（組織内での上昇移動）が依然として規範的であるとしている（Vinkenburg and Weber, 2012）。
 - 13) 実際には伝統的キャリア論に馴染む側面と新しいキャリア論にも馴染む側面の双方が存在する。ホワイトカラーのキャリアにも、①内部型（異動・転勤があり職種も限定されていない大企業の管理・事務・技術系職種など）、②特定・異動あり型（異動・転勤あるが職種が限定されている新聞記者など）、③やや浅い内部型（自動車外交販売員など）、④職能型（看護師などの業務独占資格職など）、⑤「普通の」外部型（中小企業の総務・事務など）といった多様性（スペクトラム）がみられることを示した佐藤（2001, pp.248-249）によると①と②は伝統的キャリア論に馴染み、④と⑤は「新しいキャリア」論に馴染むといえる。
 - 14) もっとも仕事経験についていうと、関連ある仕事経験だけでなく、逆に関連のない仕事経験＝補完性のないキャリアも存在していることに注目し、それが日本企業の持つDC（ダイナミックケイバビリティ）と関連があることを指摘した研究など（たとえば平野・内田・鈴木 2008）、多様な研究知見の蓄積があるのが現状だ。
 - 15) ここで、バウンダリーレス・キャリアでは、「組織が安定的でも階層的でもない」という前提で、物理的にも心理的にも、組織の境界を超えて移動するようなキャリアが強調される（Sullivan and Arthur 2006）。またプロティアンキャリアでは、（組織ではなく）個人が、（昇進ではなく）自由と成長を価値観にして、移動可能性をもち

ながら、(地位や報酬ではなく) 心理的成功を成功の基準に、(組織コミットメントではなく) 職務満足やプロフェッショナルコミットメントを重視する態度が重視される (Hall 2004)。

- 16) 主要な研究結果として、以下が指摘できる。第1に、キャリア志向としては、ソフトウェア技術者には専門職志向、経営管理志向、社会貢献志向、自律志向の4つが、コンサルタントには専門自律志向、管理職志向、社会貢献志向、企業家志向の4つがある。第2に、ソフト技術者の約35%の人が、コンサルタントでは70%強の人が組織間移動を経験している。また、ソフト技術者には、「大きな組織で高度なプロジェクトに従事し、組織を上手く使いながらキャリアを発達させていく(スマートな)キャリア」が多く、コンサルタントには、「小さな組織でそれほど複雑ではない仕事に従事し、組織を移ることで新たなチャンスを得る(タフな)キャリアが多い、といった特徴がある。第3に、キャリア志向が明確になることで、知識労働者の学習は活発になる。とくに経営管理志向や社会貢献志向は対人的学習を、専門職志向は主体的な学習を促進する。
- 17) ちなみに退職シニアの社会参加の研究によると、「全く地縁のない土地で地域社会に溶け込むには、社会参加をする等積極的な関わりを持つ努力をする必要性」を示唆している(片桐2012, p.203)。
- 18) これと同様のことは、次の城山と佐高との対談のなかにもみられる。「忠誠心競争で生き残ろうと思ったらつぶれるね。何かクリエイトしていかないと。会社もそうだし、自分もそうだね」といい、中高年期の第2のキャリアにしても「会社で世話してもらったら、その後の人生何も言えない。・・言えないし悪い会社帝国主義みたいのが残るだけ」。「それより自分の人脈で次の世界にいくときはいい。会社のためにもいいし、自分のためにもいい。努めて社外の人と付き合うことですね」(佐高信 2007, pp136-162)。ここにも組織に寄りかからない生き方が述べられ

ている。

- 19) 「ブルーカラーの世界で自律していくためには、自分の技能、腕に頼っていくほかはない」あるいは大企業ホワイトカラーが「自分の子供には、大工とか専門職のように腕に職を持ち、企業の枠組みを超えた生き方」をすることを希望しているといったインタビュー結果の意味するものは重い(上林 2003, pp.275-288)。
- 20) マネジャーとリーダーの違い、いまリーダーが求められる理由及びリーダーの役割については、佐藤(2013b)「新時代のマネジャー・リーダー人材の役割と育成」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol.10を参照して欲しい。
- 21) 詳細は、佐藤(2014)を参照して欲しい。
- 22) Inagami and Whitakker (2005) でも、プロフェッショナル化が指摘されていた。
- 23) ちなみにヘクシャーはプロフェッショナルを「与えられた職務以上のことをやるモチベーションを社員に与えられる」存在とみている(ヘクシャー 1995, pp.272-3)。
- 24) かつての一般社員の仕事を非正規が担い、かつてのリーダークラスの仕事を一般社員が担う構図を、仕事のワンランク・レベルアップと呼んだ(佐藤 2007, p.228)。
- 25) 山本(2005)の組織間キャリア効力、佐藤(2011)の「自信ある技術分野」(=キャリア・アンカー)、「おはこ」もこれに類似しているかもしれない。
- 26) ここで自助とは「個人が個人として自らの課題処理に当たること」、共助とは「個人が広い意味での組織や相互連携によって自分たちの課題処理に当たること」、公助とは「個人や諸組織・相互連携の域を超えて国家などが課題処理に当たること」を指す(諏訪 2007, p.300)。
- 27) 詳しくは、会社は長期的な人材育成を重視するというものの、技術者は「仕事に追われて、育成時間が確保されていない」という大手電機メーカー技術者調査結果(佐藤 2012b)や中小企業でのOJTの機能評価について、企業と従業員との間に乖離があることを指摘した佐藤(2012c)を参照して欲しい。

参考文献

- M.B. Arthur and D.M. Rousseau (1995) *The Boundaryless Career*, Oxford University Press.
- 青井和夫・和田修一編 (1983) 『中高年齢層の職業と生活——定年退職を中心として』 東京大学出版会
- Baruch, Y. (2006) Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- P. キャベリ (1999 → 若山由美訳 2001) 『雇用の未来』 日本経済新聞社
- P. キャベリ (2008 → 若山由美訳 2010) 『ジャスト・イン・タイムの人材戦略』 日本経済新聞出版社.
- P.B. ドリンジャー・M.J. ピオレ (1971 → 白木三秀監訳 2007) 『内部労働市場とマンパワー分析』 早稲田大学出版部
- R.P. ドーア (1973 → 山之内靖・永易浩一訳 1993) 『イギリスの工場・日本の工場 (下)』 ちくま学芸文庫
- A. ゴードン (1985 → 二村一夫訳 2012) 『日本労使関係史 1853-2010』 岩波書店
- Hall, D.T. (1996) Protean Careers of the 21st Century, *Academy of Management Executive*, 10 (4), 8-15.
- Hall, D.T. (2004) The protean career: A quarter-century journey, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, pp.1-13.
- Hamori, M. and Kakarika, M. (2009) External labor market strategy and career success: CEO careers in Europe and the United States, *Human Resource Management*, (Vol.48, No.3, 355-378.
- 原ひろみ (2014) 『職業能力開発の経済分析』 勁草書房
- 間宏 (1996) 『経済大国を作り上げた思想——高度経済成長期の労働エートス』 文真堂
- C. ヘクシャー (1995 → 飯田雅美訳 1995) 『ホワイトカラー・ブルース』 日経 BP 出版センター
- 平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太 (2008) 「日本的キャリアシステムの価値創造のメカニズム」『一橋ビジネスレビュー』 東洋経済新報社
- 平沢和司 (2010) 「大卒就職機会に関する諸仮説の検討」 荻谷剛彦・本田由紀編 (2010) 『大卒就職の社会学』 東京大学出版会
- 本田由紀 (2009) 『教育の職業的意義』 ちくま新書
- 稲上毅 (1981) 『労使関係の社会学』 東京大学出版会
- 高齢者雇用開発協会 (1988) 『定年到達者等の 60 歳代前半期における就業と生活』
- 稲上毅 (1999) 「日本の産業社会と労働」『講座社会学 6 労働』 東京大学出版会
- T. Inagami, and H. Whittaker (2005) *The New Community Firm*, Cambridge University Press.
- 猪木武徳・連合総合生活開発研究所編 (2001) 『「転職」の経済学』 東洋経済新報社
- 石山恒貴 (2013) 『組織内人材のキャリアと学習』 日本生産性本部生産性労働情報センター
- S.M. ジャコービィ (1985 → 荒又重雄・木下順・平尾武久・森杲訳 1989) 『雇用官僚制——アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史』 北海道大学図書刊行会
- S.M. ジャコービィ (2005 → 鈴木良治・伊藤健市・堀龍二訳 2005) 『日本の人事部・アメリカの人事部——日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』 東洋経済新報社
- 金井壽宏・古野庸一 (2001) 「『一皮むける経験』とリーダーシップ開発——知的競争力の源泉としてのミドルの育成」『一橋ビジネスレビュー』 第 49 巻第 1 号
- 片桐恵子 (2012) 『退職シニアと社会参加』 東京大学出版会
- 川喜多喬 (2010) 「初期キャリア形成の理論と企業行動」 上西充子・川喜多喬編 (2010) 『就職活動から一人前の組織人まで』 同友館
- S.R. Kirpal (2011) *Labour-Market Flexibility and Individual Careers*, Springer.
- 小池和男・猪木武徳 (2002) 『ホワイトカラーの人

- 材形成一日米英独の比較』東洋経済新報社
- 厚生労働省 (2011)『平成 23 年版労働経済白書』
- 上林千恵子 (2003)「仕事の持つ意味」宮島喬・島
蘭進編『現代日本人の生のゆくえ——つながり
と自律』藤原書店
- 小杉礼子 (2010)『若者と初期キャリア』勁草書房
- MacDonald, P., Brown, K. and Bradley, L.
(2005) Have traditional career paths given
way to protean ones?, *Career Development
International*, Vol.10, No.2, 109-129.
- 前田信彦 (2006)『アクティブ・エイジングの社会学』
ミネルヴァ書房
- 松尾睦 (2013)『成長する管理職』東洋経済新報社
- 耳塚寛明 (2005)「揺れる学校の機能と職業社会へ
の移行」社会政策学会編『若者——長期化する
移行期と社会政策』(社会政策学会誌第 13 号)
法律文化社
- 三輪卓己 (2011)『知識労働者のキャリア発達——
キャリア志向・自律的学習・組織間移動』中央
経済社
- 村上由紀子 (2003)『技術者の転職と労働市場』白
桃書房
- 仁田道夫 (2012)「今日の職業教育訓練をめぐる論
点」社会政策学会編『社会政策』第 3 巻第 3 号
pp.3-8、ミネルヴァ書房
- 尾高煌之助 (1993)『企業内教育の時代』岩波書店
- 小方直幸 (2011)「大学生の学力と仕事の遂行能力」
『日本労働研究雑誌』9 月 No.614
- 尾形真実哉 (2013)「上司・同僚・同期による組織
社会化プロセス」金井壽宏・鈴木竜太編著『日
本のキャリア研究——組織人のキャリア・ダイ
ナミクス』白桃書房
- 小川憲彦 (2013)「人材育成方針がもたらす若手従
業員への影響」金井壽宏・鈴木竜太編著『日本
のキャリア研究——組織人のキャリア・ダイナ
ミクス』白桃書房
- 岡本祐子 (1997)『中年からのアイデンティティ発
達の心理学』ナカニシヤ出版
- 太田聰一 (2012)「大卒就職率はなぜ低下したのか
——進学率上昇の影響をめぐって」『日本労働
研究雑誌』No.619 特別号
- Osterman, P. (1996) *Broken Ladders*, Oxford
University Press.
- 労働政策研究・研修機構 (1999 ; 2007)『勤労生活
に関する調査』
- 労働政策研究・研修機構 (2010)『中小サービス業
における人材育成・能力開発』労働政策研究・
研修機構労働政策研究報告書 No.118
- 労働政策研究・研修機構 (2011)『中小製造業(機
械・金属関連産業)における人材育成・能力開
発』労働政策研究・研修機構労働政策研究報告
書 No.131
- 佐高信 (2007)『城山三郎の遺志』岩波書店
- 佐藤厚 (2001)『ホワイトカラーの世界——仕事と
キャリアのスペクトラム』日本労働研究機構
- 佐藤厚編著 (2007)『業績管理の変容と人事管理』
ミネルヴァ書房
- 佐藤厚 (2011)『キャリア社会学序説』泉文堂
- 佐藤厚 (2012a)「仕事からの引退家庭」佐藤博樹・
佐藤厚編著『仕事の社会学 (改訂版)』有斐閣。
- 佐藤厚 (2012b)「企業における人材育成の現状と
課題」社会政策学会編『社会政策』第 3 巻第 3 号、
ミネルヴァ書房
- 佐藤厚 (2012c)「中小機械・金属関連産業におけ
る能力開発」『日本労働研究雑誌』No.618. 1 月
- 佐藤厚 (2013a)「人材開発に関する研究動向と課題」
『法政大学キャリアデザイン学部紀要』第 10 号
- 佐藤厚 (2013b)「新時代のマネージャー・リーダー
人材の役割と育成」『生涯学習とキャリアデザ
イン』Vol.10
- 佐藤厚 (2014)「リーダー人材の育成事例と研究
課題」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol.11,
No.2
- 佐藤厚 (2014a)「人材育成とキャリア形成」日本
労務学会編『日本労務学会第 43 回全国大会研
究報告論集』pp.35-42
- 佐藤厚 (2014b)「日本キャリアデザイン学会の研
究の回顧と課題」日本キャリアデザイン学会
編『日本キャリアデザイン学会 10 周年記念誌』
pp.62-76

- 佐藤厚 (2016) 『組織のなかで人を育てる——企業内人材育成とキャリア形成の方法』 有斐閣
- 佐藤博樹 (1999) 「日本型雇用システムと企業コミュニティ」 稲上毅・川喜多喬編『講座社会学6 労働』 東京大学出版会
- 菅山真次 (2011) 『「就社」社会の誕生』 名古屋大学出版会
- Sullivan, S.E. and Arthur, M.B. (2006) The evolution of the boundaryless career concept, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.69, pp.19-29.
- 隅谷三喜男編著 (1970) 『日本職業訓練発展史 (上)』 日本労働協会
- 隅谷三喜男編著 (1971) 『日本職業訓練発展史 (下)』 日本労働協会
- 鈴木竜太 (2013) 「組織と個人とキャリアの関係」 金井壽宏・鈴木竜太編『日本のキャリア研究』 白桃書房
- 諏訪康雄 (1999) 「キャリア権の構想をめぐる一考察」『日本労働研究雑誌』 468 号
- 諏訪康雄 (2002a) 「エンプロイアビリティは何を意味するのか？」『季刊労働法』 199 号
- 諏訪康雄 (2002b) 「職業キャリアをどう支援するか」『労使関係の現状と展望に関する研究<ビジョン研>』 日本労働研究機構
- 諏訪康雄 (2004) 「キャリア権をどう育てていくか」『季刊労働法』 207 号
- 諏訪康雄 (2007) 「雇用戦略と自助・共助・公助」 労働政策研究・研修機構編 (2007) 『これからの雇用戦略』 (プロジェクト研究シリーズ No.3)
- 職業能力開発行政史研究会 (1999) 『職業能力開発の歴史』 労務行政研究所
- 高木朋代 (2008) 『高齢者雇用のマネジメント——必要とされ続ける人材の育成と活用』 日本経済新聞出版社
- 谷口智彦 (2006) 『マネジャーのキャリアと学習』 白桃書房
- F.W. テイラー (1911 → 上野陽一訳 1969) 『科学的管理法』 産能大学出版部
- 上西充子・川喜多喬編 (2010) 『就職活動から一人前の組織人まで』 同友館
- 梅崎修・田澤実 (2013) 『大学生の学びとキャリア』 法政大学出版局
- 氏原正治郎編 (1985) 『都市高齢者の雇用問題』 日本労働協会
- Vinkenbunrg, C.J. and Weber, T. (2012) Managerial career patterns: A review of the empirical evidence, *Journal of Vocational Behavior* 80, 592-607.
- 山本寛 (2005) 『転職とキャリアの研究——組織間キャリア発達の観点から』 創成社

Change of Community Firm and Career Formation, Human Resource Development: Focusing on Graduate White-collar Worker

SATO Atsushi

This paper aims to discuss about change of “community firm” and employee’s career formation, or human resource development. The concept community firm means typical Japanese employment practice, such as long term employment practice in particular company as it’s one of characteristics, while the concept of career formation and human resource development indicates the process in which employee’s job related skills and knowledge are developed inside or outside the firm.

This paper aims to explore significance and challenges of these two concepts by reviewing existing literatures over the past two decades from 1990’s to early 21st century.

By the way, why does this paper focus on the relationship between employee’s career formation and the change of community firm? One of the biggest reasons is that that change will make negative impact on long term human resource development by the firm, which will force each employee’s responsible for their skill development or employability.

In other words, shifting community firm to market side will expose the weight of the

term individualized “career” or “training and development”. This is reason why changing community firm harmonizes with the term individual employee’s career.

This paper will argue issues above, consisting of as following section. After introducing our interest, in section2, rise and decline of internal labor market in the historical context, and we examine the concept of career, and set up three issues based on three career phases, which can be divided into three phases, that is the early phase of career which means from school to work and about before middle age, the middle phase of career which means from middle age to, and the latter phase of career which means after retirement from work. From section4 to section6, we will discuss about main problems in each three career phases in terms of changing community firms in Japan, by reviewing existing literatures on this theme. Lastly, in section7, we conclude our discussion, suggesting the importance of preparing work place environment for career support or human resource development, responding to changing community firms in Japan.